

MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS - BRASIL

Pesquisa Archibald & Prado

www.maturityresearch.com

Relatório Pesquisa 2024:

“Organizações Benchmark”

(Organizações de Alto Desempenho)

Publicado em Fevereiro 2025

Organizado por:

Darci Prado e Manuel Carvalho da Silva Neto

1. Introdução
2. Indicadores de Desempenho
3. A Evolução

ANEXOS

- A. Equipe que desenvolveu este trabalho
- B. Comentários sobre os resultados
- C. O modelo de maturidade Prado-MMGP
- D. Agradecimentos

Introdução

Este relatório – **Organizações Benchmark** - contém a análise dos dados fornecidos por **15** organizações brasileiras. Os dados fornecidos são oriundos de um total de **435** projetos. A maioria das organizações deste grupamento de excelência é do setor privado (**12 ou 80%**).

O resultado final apresentado neste relatório mostrou, para este grupamento, uma **maturidade média de 4,01** e um valor de **81% para Sucesso Total**. Considerando que o *range* de valores para maturidade vai de 1 a 5, é possível entender porque utilizamos o termo “excelência” para qualificar este grupamento.

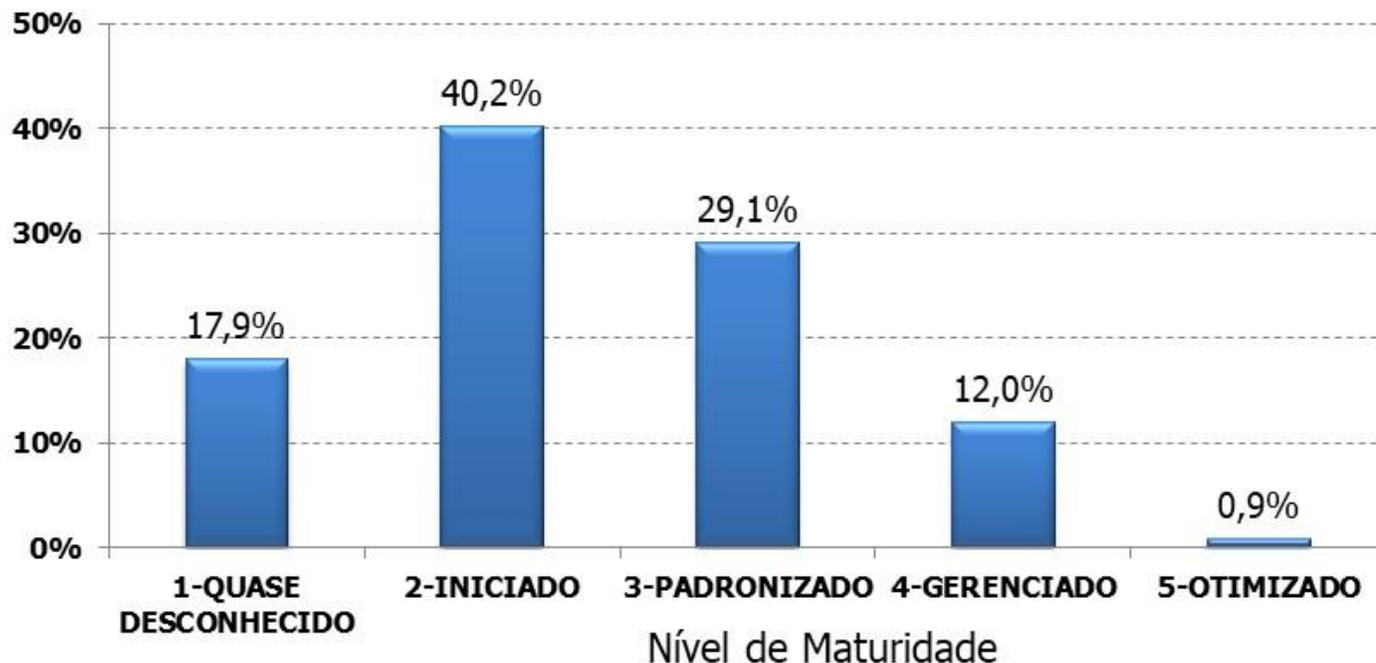
Este relatório apresenta os principais indicadores de desempenho (sucesso, atraso, estouro de custos e execução do escopo), faz uma análise comparativa com organizações de baixo desempenho e tece considerações sobre estratégias para a evolução.

Os números e informações aqui apresentados confirmam que, crescer em Maturidade significa resultados significativamente melhores, ou seja, uma melhor aplicação do dinheiro investido em gestão de projetos.

Desta forma, espera-se que este relatório seja útil aos responsáveis nas organizações que desejam montar seu plano de crescimento, tanto para terem novos argumentos junto à sua Alta Administração, bem como para conhecerem dados dos benchmarks em sua área de atuação e, ainda, enfrentar o desafio de ter uma meta a ser atingida ou superada, objetivando estar entre os melhores.

DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL NOS NÍVEIS

Geral - 2024



Neste documento vamos reagrupar as organizações participantes da pesquisa da seguinte forma:

- Baixo desempenho: Níveis 1 e 2
- Médio desempenho: Nível 3
- Alto desempenho: Níveis 4 e 5

Nosso objetivo aqui é analisar as organizações de alto desempenho (ou organizações benchmark) que somam 15 unidades ou 12,9% do total.

Tamanhos das amostras: Nível 1: 21 / Nível 2: 47 / Nível 3: 34 / Nível 4: 14 / Nível 5: 1

c

Resultados Gerais: Indicadores

Nesta parte do relatório estão apresentados os Indicadores de Desempenho de toda a população de participantes deste grupamento.

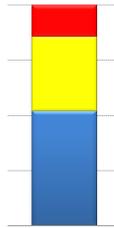
MATURIDADE:

- Maturidade: **4,01** (média geral da pesquisa: 2,58)

15 Organizações
435 projetos

INDICADORES DE RESULTADOS

- Índice de Sucesso:



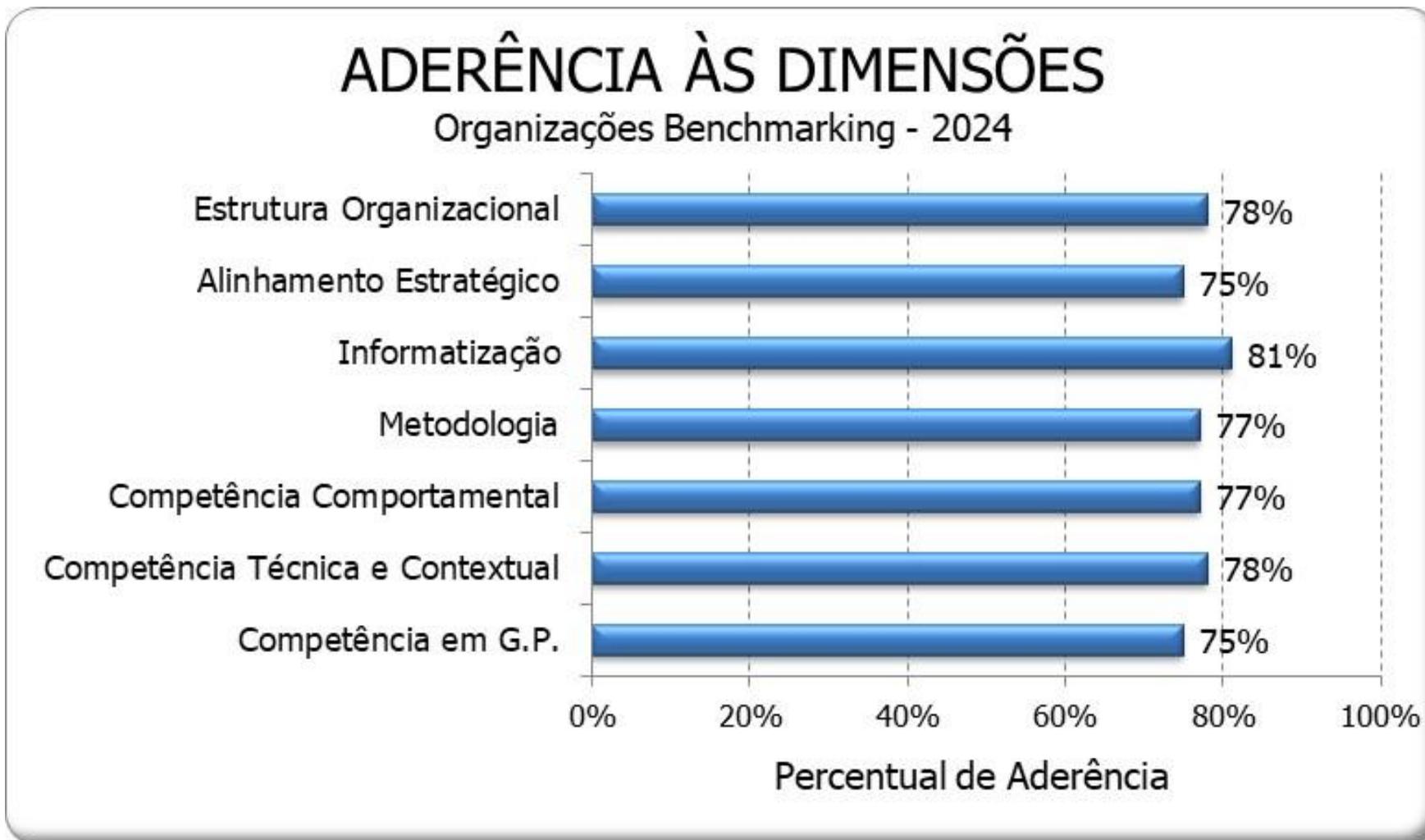
- **Fracasso: 3,0%** (média geral da pesquisa: 12%)
- **Sucesso Parcial: 16%** (média geral da pesquisa: 33%)
- **Sucesso Total: 81%** (média geral da pesquisa: 55%)

- Atraso médio: **9%** (média geral da pesquisa: 30%)
- Estouro de custo médio: **8%** (média geral da pesquisa: 21%)
- Execução média do Escopo: **91%** (média geral da pesquisa: 73%)

COMPOSIÇÃO MÉDIA DA CARTERIA DE PROJETOS

- Quantidade média de projetos: **29** (média geral da pesquisa: 24)
- Duração média de cada projeto: **11** meses (média geral da pesquisa: 15)

Todos os valores estão no patamar classificado como "ótimo" (acima de 70%)

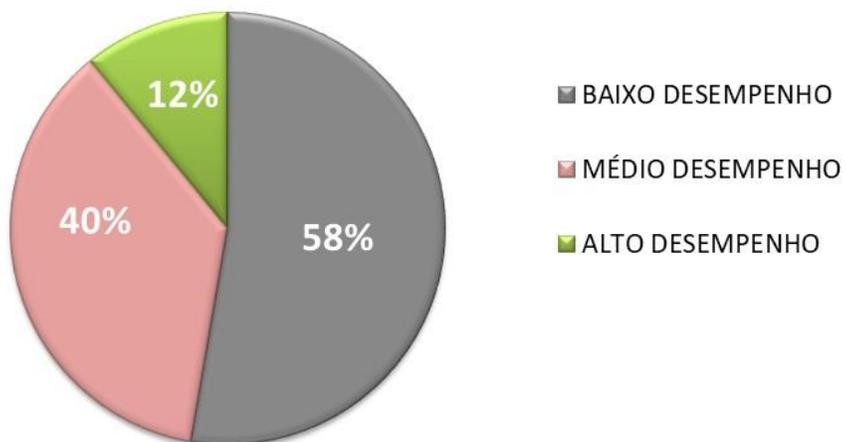


A Jornada para a evolução da Maturidade

Organizações de alto desempenho (níveis 4 e 5) **apresentam 40% a mais de Sucesso Total** quando comparadas com as de baixo desempenho (níveis 1 e 2). Adicionalmente, **organizações de alto desempenho possuem Índice de Fracasso quase a metade menor** que as de baixo desempenho. Fracasso está ligado a não alcançar metas e efetivar estratégias (e seus benefícios atrelados) e, pior, a desperdícios financeiros e humanos que foram aplicados a projetos que não produziram os resultados esperados.

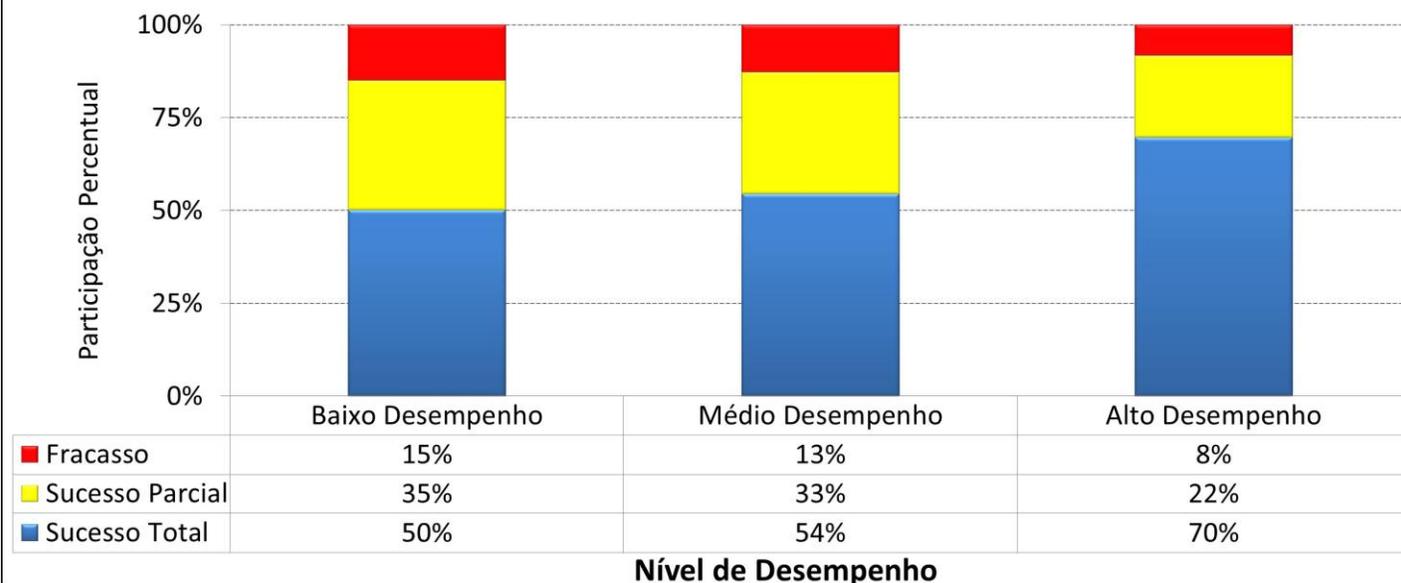
Ao se estimularem a aumentar a maturidade, as organizações que ainda não estão ainda entre as benchmarks, deverão aumentar suas taxas de sucesso e alcançar resultados que, no momento, parecem distantes, mas como aqui demonstrado, são perfeitamente possíveis.

DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DOS DESEMPENHOS
Geral - 2024



NÍVEL DE DESEMPENHO E SUCESSO

Geral - 2024



Organizações de alto desempenho possuem forte aderência às características de todas as dimensões.

DIMENSÃO DA MATURIDADE	CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES NO USO DAS DIMENSÕES DA MATURIDADE E QUE AFETAM FORTEMENTE O SUCESSO DOS PROJETOS	PERCENTUAL DE ADERÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO À DIMENSÃO DA MATURIDADE DENTRO DE CADA NÍVEL DE MATURIDADE				
		NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4	NÍVEL 5
COMPETÊNCIA EM GP	Organizações benchmark (níveis 4 e 5) possuem profissionais com fortes conhecimentos e experiência prática em Gerenciamento de Projetos.	12%	30%	49%	73%	
COMPETÊNCIA TÉCNICA E CONTEXTUAL	Organizações benchmark (níveis 4 e 5) possuem profissionais com fortes conhecimentos e experiência prática do contexto da organização onde trabalham.	12%	29%	54%	77%	
COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL	Organizações benchmark (níveis 4 e 5) possuem profissionais com fortes conhecimentos e experiência prática de aspectos comportamentais (liderança, organização, conflitos, etc.)	14%	33%	52%	76%	
METODOLOGIA (PROCESSOS)	Organizações benchmark (níveis 4 e 5) possuem metodologia e processos adequados e altamente padronizados, que evoluíram (melhoria contínua) e são frequentemente utilizados pelos principais envolvidos	11%	29%	51%	75%	
INFORMATIZAÇÃO (FERRAMENTAS)	Organizações benchmark (níveis 4 e 5) possuem ferramentas computacionais eficientes e adequadas, que atendem tanto ao nível operacional como ao estratégico e elas são frequentemente utilizadas pelos principais envolvidos	14%	33%	55%	80%	
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	Nas organizações benchmark (níveis 4 e 5) os projetos possuem forte ligação com as estratégias organizacionais. Durante seus ciclos de vida os projetos são monitorados para manter o alinhamento estratégico e/ou responder a mudanças de mercado. Existem procedimentos padrões e computacionais para todos os processos.	11%	28%	51%	74%	
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	Organizações benchmark (níveis 4 e 5) possuem a adequada e necessária estrutura organizacional. Ela pode contemplar ou não aspectos como Gerente de Projetos, PMO, Comitês e Sponsor. Um aspecto super importante é que existe governança dos projetos, praticada corriqueiramente tanto no nível operacional como no estratégico e contribuindo fortemente para o sucesso dos projetos.	12%	29%	52%	75%	

Como atingir um patamar de excelência?:

Não existe uma regra única de como se deve avançar em cada dimensão. Cada caso é único. Um diagnóstico deve ser feito para se identificar quais as melhores e mais adequadas ferramentas, metodologia, estrutura organizacional, governança, etc. Este diagnóstico pode ser feito durante a avaliação da maturidade em que um dos relatórios obtidos é a Lista de Pontos Fracos (ou necessidades de Melhoria).

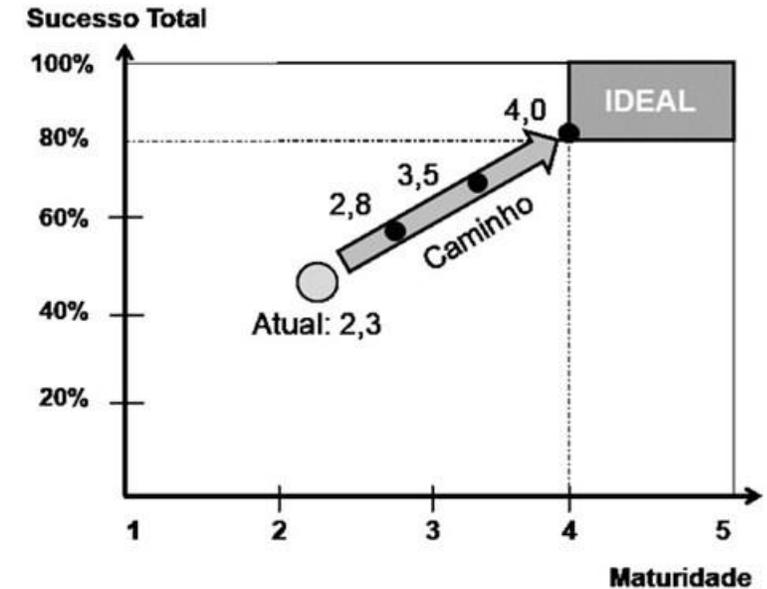
Para saber como efetuar uma avaliação da maturidade veja sugestões neste site na aba “Como Responder”.

Atingir um patamar de excelência (nível 4 ou 5) não é uma tarefa fácil. São muitos os fatores que contribuem para dificultar esta jornada. Dentre os principais, podemos citar:

- Características diferenciadas do ambiente de projetos, quando comparadas com ambiente de produção. Neste ambiente, o sucesso de cada projeto muitas vezes depende de diversas outras áreas da organização nas quais a liderança do gerente de projetos nem sempre é aceita.
- Cultura reativa de algumas áreas da organização para as peculiaridades da gestão dos projetos que, algumas vezes, se chocam com as formas tradicionais de gestão já existentes.
- Dificuldades de relacionamento com clientes (para o caso de organização dedicadas a projetos).
- Forte pressão por prazos, custos, escopo e qualidade.
- Dificuldades para se conseguir os melhores talentos em cada projeto.



O Plano de Crescimento deve ser elaborado para levar a organização ao patamar de excelência (nível de maturidade acima de 4 e índice de Sucesso Total acima de 80%). O caminho pode ocorrer em alguns ciclos, dependendo do ponto de partida. As tarefas deste plano são obtidas a partir da Lista de Pontos Fracos, identificada durante o processo de avaliação da maturidade.

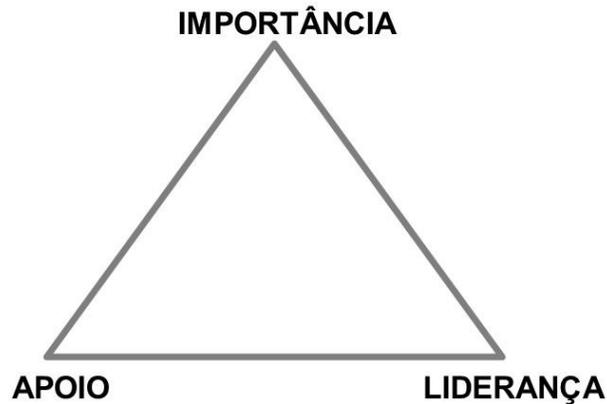


O livro "Maturidade em Gerenciamento de Projetos" – 4ª edição - (www.editorafalconi.com) contém amplas instruções de como avaliar a Maturidade, identificar os Pontos Fracos, como montar um Plano de Crescimento e, também, como executar o plano.

Para se atingir um patamar de excelência alguns fatores são fundamentais:

1 – **Alta Importância dos projetos para a organização:**

- Os resultados atuais dos projetos são inadequados ou podem ser melhorados.
- Existe forte necessidade dos resultados dos projetos para se atingir os objetivos estratégicos ou os objetivos de negócio ou para aumentar a competitividade da organização.



2 – **Decisivo apoio da alta administração**

- Conhecimento do cenário de projetos pela alta administração
- Adequado envolvimento sempre que necessário para agilizar o processo da gestão de projetos

3 – **Forte liderança na jornada:** existência de líderes que abraçam a causa da evolução da maturidade e trabalham arduamente para isso.

Dentre as 15 organizações de alto desempenho na amostra de 2024 (níveis 4 e 5), temos que:

- **Tipo de organização:** 12 são de organizações privadas, 2 são de organizações tipo “Governo – Adm. Direta ” e 1 do tipo “Governo – Adm. Indireta”
- **Categoria de Projeto:** 6 organizações trabalham com projetos da categoria “Construção e Montagem”, 1 com projetos de “Design de Engenharia/Arquitetura”, 2 com projetos de “Desenvolvimento de Novos Produtos e Serviços”, 1 com “Mudanças Organizacionais e/ou Melhoria de Resultados Operacionais”, 2 com “Sistemas de Informação (sw)” e 3 com “Outras Categorias”
- **Ramo de Negócios:** Agricultura: 1, Alimentos e Bebidas: 2, Construção: 2, Engenharia: 2, Equipamentos e máquinas (Construção & Montagem): 1, Petróleo, Óleo e Gás: 2, Tecnologia da Informação: 3, Outras áreas: 2
- **Tamanho da Organização (orçamento ou faturamento):** 3 faturam até R\$ 1 bi, 9 faturam até R\$ 10 bi e 3 faturam acima de R\$ 10 bi
- **Tipo de Cliente:** 8 organizações são do tipo “dedicadas a projetos”, ou seja, trabalham para clientes externos; nas demais 7 organizações, os projetos são internos.

ANEXOS

Equipe que desenvolveu este trabalho



Darci Prado é sócio-consultor da FALCONI. Graduado em Engenharia Química pela UFMG, pós-graduado em Engenharia Econômica pela Fundação Dom Cabral e doutor pela UNICAMP. Participou da fundação dos capítulos do PMI em Minas Gerais e Paraná e foi membro da Diretoria do PMI-MG entre 1998-2002. Foi presidente do Clube IPMA-BH entre 2006 e 2008. Autor de 8 livros sobre gerenciamento de projetos.

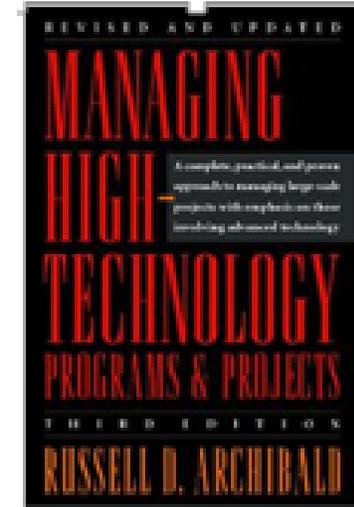


Manuel Carvalho da Silva Neto é Mestre em Administração pelo CEPEAD – UFMG . Obteve ainda os títulos de especialista em Engenharia Econômica (INEA/EEUFMG) e Administração Financeira (FJP) e é graduado em Engenharia Mecânica pela UFMG. Possui experiência de 56 anos de mercado, dos quais 51 em Projetos. Já participou ou dirigiu mais de 300 projetos de grande e médio porte em empresas privadas e estatais, em órgãos públicos e instituições do terceiro setor. Foi subsecretário de Planejamento e Orçamento do Estado de Minas Gerais de 2007 a 2008.



Russel D. Archibald (in memoriam)

- MSC, PhD
- PMP, IPMA
- Um dos fundadores do PMI-USA
- Consultor Mundial
- Listado no "Who is Who"



Darci Prado

- PhD - UNICAMP
- Membro *Qualis* IPMA-Br
- Um dos fundadores do PMI-MG, PMI-PR e Clube IPMA-BH
- Senior-Advisor da FALCONI
- Honorary Industry Advisor da revista digital PM World Journal



COORDENAÇÃO GERAL

Darci Prado

DESENVOLVIMENTO E ATUALIZAÇÃO DO SISTEMA DO SITE

Horizonte – Soluções Digitais

ATUALIZAÇÃO DE DADOS DO SITE

Eduardo Motta

BANCO DE DADOS

Horizonte – Soluções Digitais

TRATAMENTO DE DADOS

Darci Prado, Eduardo Motta e Pedro Rocha

ANALYTICS

Paula Júlio

PATROCÍNIO DO SITE

Falconi – Consultores de Resultados

APOIO LINGUÍSTICO

Língua Inglesa: Lara Romano

Língua Espanhola: Jose Luiz Oliva Posada, José R. Miglioli, Maria Eugenia, Dulce Morales, Gerardo Mendoza e Victor Bianchini

DIVULGAÇÃO

Parceria com diversas entidades e formadores de opinião

RELATÓRIOS

Veja nomes de autores em cada relatório

APOIO GERAL

Carlos Eduardo Andrade, Fernando Ladeira, José Ricardo Miglioli, Giselle de Laurentys, Manuel Carvalho da Silva Neto, Marcus Vinicius Marques e Warlei Oliveira

Comentários sobre os dados e resultados apresentados neste documento.

Conforme dito anteriormente, tivemos um público de 117 participantes em 2024. Além de ser uma amostra de tamanho pequeno para os objetivos de nossa análise, a principal característica deste público é **a heterogeneidade**, ou seja, são oriundos de diferentes tipos de organizações, categorias de projetos, ramos de negócios, tamanho das organizações e estados brasileiros. Nossa intenção é mostrar e analisar os dados tal como capturados, apresentando ao leitor a maior quantidade de informações possível dentro das limitações do tamanho da amostra.

Por outro lado, aconselhamos o leitor a analisar também os relatórios de outros anos que trabalham com amostras maiores e mais detalhadas. Como estabelecida em nossa Carta de Princípios, nosso objetivo é auxiliar as organizações brasileiras a evoluírem em Gerenciamento de Projetos.

Tendo em vista que, por se tratar de uma pesquisa onde são feitas estratificações e trabalhadas amostras de diferentes tamanhos, estas possuem diferentes representatividades.

Assim, se o total de respondentes para uma determinada amostra é alto, é também alta a representatividade dos dados referentes àquela quantidade de respondentes. A interpretação da representatividade dos dados é totalmente regida pela ESTATÍSTICA e, por ora, acreditamos que basta informar ao leitor indicações de representatividade para diferentes valores do total de respondentes.

Total de Respondentes	Representatividade
Acima de 30	Boa representatividade
Entre 17 e 29	Média representatividade. Analise os dados com discernimento
Abaixo de 17	Baixa representatividade. Analise os dados com discernimento

Observação: O alerta “Analise os dados com discernimento” prende-se ao fato de que algumas populações são finitas e, portanto, os critérios de representatividade são diferenciados. Por exemplo, se para o ramo de negócios “Refratários” temos apenas 5 empresas no Brasil e se todas elas participaram da pesquisa, os resultados apresentados seriam de total representatividade.

O modelo de maturidade Prado-MMGP

MMGP – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos

O modelo de maturidade Prado-MMGP, criado em 2002, é baseado na experiência do consultor Darci Prado numa organização de classe mundial (IBM), no magistério (UFMG) e na consultoria (Falconi - Consultores de Resultados). Possui mais de 40 anos de experiência com gerenciamento de projetos e já teve oportunidade de se envolver com projetos dos mais diferentes valores e tipos, indo de construção, tecnologia de informações, desenvolvimento de novos produtos, instalação de equipamentos, etc.

O modelo se propõe a avaliar a maturidade de um setor de uma organização e possui as seguintes características:

- Contempla 5 níveis e 7 dimensões
- Contempla Processos, Ferramentas, Pessoas, Competências, Estruturas e Estratégias
- É aderente ao PMBOK (PMI), ICB (IPMA) e Prince2.

A Pesquisa de Maturidade em Gerenciamento de Projetos - Brasil

A pesquisa de maturidade é realizada no Brasil desde 2005. É liderada por Darci Prado e conta com a participação de diversos voluntários.

NÍVEL	TÍTULO	CARACTERÍSTICAS
1	Quase Desconhecido	A empresa não possui uma percepção correta do que sejam projetos e gerenciamento de projetos (GP). Projetos são executados na base da intuição, "boa vontade" ou "melhor esforço" individual. Geralmente não se faz planejamento e o controle é inexistente. Não existem procedimentos padronizados. O sucesso é fruto do esforço individual ou da sorte.
2	Iniciado (iniciativas isoladas)	Este nível representa o despertar para o assunto gerenciamento de projetos. Suas principais características são: <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos introdutórios de Gerenciamento de Projetos. • Uso introdutório de ferramentas (software) para sequenciamento de atividades. • Iniciativas isoladas para o planejamento e controle de alguns projetos. • Cada profissional trabalha a seu modo, visto a não existência de uma plataforma padronizada para Gerenciamento de Projetos, constituída de processos, ferramentas, estrutura organizacional, etc. • Ocorre o despertar de uma consciência sobre a importância da implementação de cada um dos componentes de uma plataforma de Gerenciamento de Projetos (GP).
3	Padronizado	Este nível representa a situação em que foi implementada uma plataforma de GP. Suas principais características são: <ul style="list-style-type: none"> • A situação existente no nível 2 (cada um a seu modo) evoluiu para uma única plataforma padronizada e um único modelo de gestão de projetos. Está em uso pelos principais envolvidos. • A plataforma é adequada ao setor. • Houve evolução nos conhecimentos, atingindo um patamar básico. • As novas práticas representam uma mudança de cultura • Uso rotineiro de baseline, sempre que adequado e necessário • Medição de desempenho dos projetos encerrados. • Captura de dados de anomalias que impactam os resultados dos projetos (atrasos, estouro de custos, etc.). • Uma quantidade significativa de projetos já completou seus ciclos de vida neste cenário. • Esta situação ocorre há mais de 1 ano.

NÍVEL	TÍTULO	CARACTERÍSTICAS
4	Gerenciado	<p>Este nível representa a situação em que a plataforma de GP realmente funciona e dá resultados. Suas principais características são:</p> <ul style="list-style-type: none"> • As mudanças implementadas no nível 3 realmente funcionam • Eliminação (ou mitigação) das anomalias gerenciáveis que atrapalham os resultados dos projetos. • Os profissionais demonstram constantemente um alto nível de competência, alinhando conhecimento e experiência prática bem-sucedida. • Os resultados da área (índice de sucesso, atrasos, etc.) são compatíveis com o esperado para o nível de maturidade 4. • Uso de benchmarking com empresas líderes para identificar novas necessidades de melhoria. • Esta situação ocorre há mais de 2 anos • Uma quantidade significativa de projetos já completou seus ciclos de vida neste cenário.
5	Otimizado	<p>Este nível representa a situação em que a plataforma de GP não somente funciona e dá resultados como também foi otimizada por meio de inovação tecnológica e de processos. Suas principais características são:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A situação implementada no nível 4 foi otimizada. • Otimização da governança • Otimização de processos e ferramentas. • Otimização de resultados (prazos, custos, escopo, qualidade, desempenho, etc.) • Ambiente e clima de trabalho de eficiência, produtividade e baixo stress. • Alto reconhecimento da competência da área, que é vista como benchmark. • Altíssimo nível de sucesso. • Esta situação ocorre há mais de 2 anos • Uma quantidade significativa de projetos já completou seus ciclos de vida neste cenário.

DIMENSÃO	CARACTERÍSTICAS
Competência em Gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólio	Os principais envolvidos com gerenciamento de projetos devem ser competentes (conhecimentos + experiência) em aspectos de gerenciamento de projetos, tal como, por exemplo, apresentado no manual PMBOK do PMI ou no manual ICB da IPMA. O nível de competência requerido depende da função exercida por cada um.
Competência Comportamental	Os principais envolvidos com gerenciamento de projetos devem ser competentes (conhecimentos + experiência) em aspectos comportamentais (liderança, organização, motivação, negociação, etc.). O nível de competência requerido depende da função exercida por cada um.
Competência Técnica e Contextual	Os principais envolvidos com gerenciamento de projetos devem ser competentes (conhecimentos + experiência) em aspectos técnicos relacionados com o produto (bem, serviço ou resultado) sendo criado, assim como com aspectos da organização (finanças, seu modelo produtivo/distributivo, seus negócios, etc.). O nível de competência requerido depende da função exercida por cada um.
Metodologia (processos)	Existência de uma metodologia adequada a gerenciamento de projetos e que envolve todo o ciclo que necessita ser acompanhado. Eventualmente isto significa não somente a fase de Implementação, mas também a fase de <i>Business Case</i> .

DIMENSÃO	CARACTERÍSTICAS
Informatização (ferramentas)	Os aspectos relevantes da metodologia devem estar informatizados e o sistema deve ser de fácil uso e permitir a tomada de decisões corretas no momento correto. Eventualmente todo o ciclo iniciado pela ideia/necessidade deve ser informatizado.
Estrutura organizacional	Uma adequada estrutura organizacional deve estar em uso, tanto para o <i>Business Case</i> como para a Implementação. Para o caso da implementação, geralmente esta estrutura envolve gerentes de projetos, PMO, <i>sponsor</i> e comitês. A Estrutura Organizacional deve normatizar a relação de autoridade e poder entre os gerentes de projetos e as diversas áreas da organização envolvidas com os projetos.
Alinhamento Estratégico	Os projetos executados no setor estão em total alinhamento com as estratégias da organização. Os processos em questão (gestão de portfólio) são executados com a qualidade e agilidade necessárias. Existem ferramentas informatizadas e a estrutura organizacional em questão é adequada.

Agradecimentos

Agradecimentos especiais à equipe de voluntários.

- Apoio:
 -  MINAS GERAIS, BRAZIL CHAPTER
 -  www.sucesumg.org.br
 -  CONSTRUINDO SOLUÇÕES
 - 
 - 
 - 
 - 
- Promoção
 - Organizações e Associações
 - CBIC: todas filiadas(SINDUSCON, SICEPOT, SECOVI, etc.)
 - PMI: todos capítulos
 - IPMA-Br
 - CREA: MG e SP
 - FIEMG
 - Organizações educacionais
 - FGV, FUNDAÇÃO DOM CABRAL, IETEC, IBMEC, CPLAN, VANZOLINI, DINSMORE



FIM